

简述企业预算编制与预算执行管理

■ 黄莉华

(萍乡萍钢安源钢铁有限公司, 江西 萍乡, 337000)

一、引言

预算工作在企业的发展过程中起到非常重要的作用,是提升企业核心竞争力、推动企业实现可持续发展的重要途径。随着市场经济快速发展,企业要想在市场中处于领先的地位,就需要转变思想,在预算管理上给予更多的关注。

二、预算编制与预算执行的内涵

(一) 预算编制

预算编制是企业预算执行管理的一个重要环节,其主要包括以下两部分内容。一是确定企业的预算目标。目标需结合企业的实际情况确定。二是具体划分确定的预算目标。企业需按照相关信息将预算目标划分为编制责任与责任预算两方面内容。从企业发展的角度来看,有了明确的目标,企业发展的方向才会更加清晰,因此,企业首要的任务应是确定发展目标。而负责责任预算工作的人员需要制定企业人员的考核标准,对企业人员的行为进行规范约束。预算编制工作与企业员工的利益密切相关,因此,这项工作需要投入足够的精力。

(二) 预算执行

在企业的发展过程中,预算编制起着为企业的发展指明方向、明确发展重任的作用,而预算执行管理则是确保预算编制落到实处的重要途径。预算执行管理并不局限于单个部门,而是与企业各个部门都密切相关。现阶段企业需要重点关注的是如何让预算执行管理更加有效地服务于预算编制,让预算编制的内容能落到实处。只有这样,才能更好地促进企业的发展进步。企业应立足于自身的实际情况,以科学的发展理念为支撑,借助先进的技术手段优化企业的经营模式,并强化对资金的把控,确保资金合理配置,提高预算执行管理能力,促进企业经济效益的提高。

三、预算编制与预算执行管理对企业发展的意义

(一) 有利于企业整体管理水平的提升

预算编制与预算执行是企业预算管理中的重要环节,企业进一步加强预算编制与预算执行管理,对提升企业的整体管理水平有促进作用。具体来说,在预算编制及预算执行管理落实过程中,对企

业各部门人员的工作职责进行明确,可让企业的管理体系更加完善,进而保证企业管理工作朝着规范化、高效化的方向发展。不仅如此,预算管理通常以市场变化为导向,企业加强预算管理,可让企业内部管理环境与外部市场环境更好地融合,并且,预算管理是从全局角度进行的管理,有效的预算管理可为企业各项运营活动的开展营造良好的环境,进而更好地促进企业的发展。

(二) 有利于企业运营目标的实现

企业运营发展的目标是实现利润最大化,同时,这也是驱动着每个企业进行创新发展的重要动力。从市场环境来看,企业要想实现效益最大化,关键在于要对成本进行控制与管理。企业只有进一步加强成本控制,才能促进企业经济效益的提升。而预算编制与预算执行管理是企业合理降低成本的重要手段,科学合理的预算编制及严格有力的预算执行,可有效控制企业的成本支出,避免企业出现资源浪费的现象,进而保障企业运营目标的顺利实现。

(三) 有利于企业效益的提升

在企业的发展过程中,预算工作至关重要。预算管理主要是以量化评估的方式为企业运营管理及运营模式改革提供参考。而加强预算编制与预算执行管理,可让预算工作有效渗透至企业各个部门及各项活动,让企业各个部门的工作人员都能对企业生产运营的现状有着清晰的认知,同时能对企业发展战略与经营目标有更加更加深刻的理解,进而更好地提高工作效率。换言之,预算管理的作用在于将企业内部发展目标进行融合细化,使其更加明确清晰,之后再将细化的目标下发至各个部门,明确各个部门的工作职责,让各个部门的工作与企业的发展目标更加契合,从而推动企业发展目标的实现,提升企业的效益水平。

四、企业开展预算编制与预算执行管理中存在的问题

(一) 预算目标不够明确

目前,仍有部分企业并不重视预算工作的开展,对预算工作在企业发展中的关键作用缺乏清晰

的认识,自然也就没有将经营目标与战略规划作为导向,未能制订明确的预算目标,即便制订了预算目标,大多也过于笼统,与企业的发展战略脱节。在目标不明确的情况下,企业难以充分发挥出预算的指导作用,这使得企业在预算执行过程中出现许多问题。

(二) 预算编制内容缺乏全面性

目前,一些企业管理层对预算工作缺乏正确认识,认为预算编制工作是财务部门的事情,与企业一般的业务没有联系,导致财务与业务出现分离、各自相互独立的局面。财务与业务无法很好地融合,使得企业其他部门对预算编制工作缺乏重视,导致预算编制工作的开展缺少全员参与。

另外,企业预算管理的组织结构不够完善,没有专门负责审核稽查的独立部门,使得预算编制工作缺乏有效监督。预算管理是一项系统性的工作,需要严密细致的组织结构作为支撑,实现预算编制和预算评价工作的环环相扣、紧密联系,才能避免出现较大纰漏。预算管理几乎涵盖了企业各项工作内容,因此,需要有一个独立的部门来执行管理,但由于许多企业管理层缺乏对预算管理的正确认识任务。并没有设置独立的部门进行预算管理,更多是由财务部门主导,这样一来,不仅会增加财务部门的工作负担,在人员精力有限的情况下,还加大了出现遗漏的概率,最终使得预算编制内容不全面,无法将责任落实到个人身上,难以保证预算执行的效果。

(三) 预算编制方法科学性不足

预算编制是预算管理中非常重要的一个环节,关系到企业预算管理目标的实现。因此,企业应结合实际情况,选择最佳的预算编制方式。但从现实情况来看,一些企业在开展预算编制工作时,预算编制流程并不规范,往往是在上一年度预算数据的基础上进行编制,导致预算编制内容与企业实际运营情况不符,脱离了企业的各项运营活动,不能很好地应对企业内外环境的变化。另外,预算编制工作的开展,需要充足的数据支持,即能够结合市场发展变化,对企业一段时间内的业务情况进行有效预测。然而,目前一些企业在预算编制过程中,仍然沿用传统的体系进行数据分析和设定考核指标,未能做到数据的实时更新,所设置的考核指标单一,这不仅无法为预算编制提供可靠的数据支持,还会降低预算编制的实际作用。预算编制方式缺乏科学性,容易使得预算与实际情况产生较大的

偏差,这会给企业的运营发展带来错误的引导,使得企业发展决策出现失误,不利于企业运营目标的实现。

(四) 预算执行不够深入

预算执行管理是确保预算编制内容有效落实的重要环节,也是检验预算编制效果的重要标准。但从现状来看,部分企业的预算执行并不深入,在实际流程中不重视预算指标,对部分超出预算指标的活动缺少严格的审核,这使得预算执行管理存在诸多局限,难以真正发挥出真正作用。

(五) 预算考核未有效落实

现阶段,一些企业在开展预算管理工作时,并未有效结合预算管理的要求制订完善有效的预算考核机制,不重视考核的重要性,导致建立的考核体系无法满足企业发展的需求,进而影响预算执行管理水平的提升。虽然部分企业建立了相应的评估机制,但实际考核的内容单一,仅停留在表层,不具有实质性内容,考核要求也不明确,所获得的考核结果更是无法全面真实地反映出企业的实际运营情况,也就无法给企业预算方案的调整提供可靠的依据。

五、企业优化预算编制与预算执行管理的策略

(一) 立足于实际,明确预算目标

对企业来说,明确的预算目标,就相当于灯塔与指南针,可为企业的发展指引方向,让企业在发展过程中少走许多弯路。因此,企业应当有一个明确的预算目标。首先,企业应要充分认识到预算工作的重要性,正确认识预算工作在企业发展中起到的作用,然后结合自身的实际情况,确定预算目标。在这一过程中,企业应保证所确定的预算目标具有导向性、适应性,符合企业当前发展阶段的实际情况,这样才能更好地促进企业预算目标与企业发展战略的融合。例如,若企业当前正处于初期发展阶段,其发展的主要任务是产品开发,那么企业在确定预算目标时,就需要以产品研发为主,而不是一味地追求利润。在开展预算编制过程中,企业同样也要以产品与市场为导向。由此可见,企业预算编制工作的开展以预算目标为核心,更加突出了预算目标的重要性。企业必须结合自身实际,合理确定预算目标,以预算目标为核心进行预算编制。同时,在预算执行管理时,工作人员要结合企业实际进行科学合理的规划,明确各个部门的工作职责,从而保障企业预算目标与企业发展战略的有机融合。

（二）提升预算编制的全面性，完善组织架构

首先，要想提升预算编制的全面性，企业管理层就需要及时转变自身的思想，正确认识到预算工作的重要性，并在此基础上，积极推进企业财务与业务的融合，发挥自身的引导示范作用，让企业内部人员都能对预算编制工作有正确的认识，让企业全体人员都能参与到预算编制工作中。预算管理并非知识财务部门的工作，而是企业全体员工的共同工作，因此，企业需要积极促进业财融合，在财务方面，不断完善预算管理机制，对企业内部结构进行优化；在业务方面，深入分析企业的实际情况，及时发现企业发展过程中存在的问题。由此构建良性循环的管理体系，从而保证预算编制实现全覆盖。其次，企业应完善预算组织架构，成立预算编制组织，在成员组成上，应注意全面性和广泛性，积极引入有企业一线工作经验、对企业战略业务方向十分了解的财务管理专业人才，以此保证预算编制的全面性。企业要单独设立一个预算管理部门，为其他部门的预算提供科学指导，同时对企业预算执行情况进行监督、考核与评价。在预算执行检查过程中，相关人员将员工的绩效与预算管理挂钩，进一步明确各部门及人员的工作职责，充分调动员工的积极性，有效促进预算管理实现全面化。最后，在企业日常管理过程中，各部门员工应养成构建数据库的习惯，及时记录与企业发展相关的数据，为预算编制提供全面的数据支持。同时，相关人员应基于所构建的数据库内容，分析市场发展变化的规律，为后续的预算管理提供理论依据。

（三）规范预算编制流程，探索科学的预算编制方法

为提升预算编制的合理性、规范性，企业应结合预算管理的要求，合理设定预算目标，并在此基础上对预算编制流程进行优化。预算人员具体需要以企业战略发展目标为核心进行预算编制，通过科学规划，细化企业发展目标，为企业战略目标的实现提供科学指导。同时，预算人员在预算编制过程中，除了要考虑到总体预算目标，还需要充分考虑费用预算及销售预算，将收入费用各项指标进行归口管理，落实责任，统筹规划各项发展目标，制订明确的财务考核标准，如从市场占有率、员工满意度等方面着手，制订明确的预算控制目标，确保指标体系横向到边、纵向到底、层层分解、责任落实，从而充分发挥预算编制的作用。除此之外，以往企业在预算编制过程中，大多会采用固定预算法进行预算编制，这种方法虽然能够提高预算编制的效

率，但也容易使企业面临诸多风险，无法保障预算的质量，也无法保障企业战略目标的实现。因此，企业需要对预算编制方法进行改革。随着信息时代的到来，数据采集、处理、调取均变得十分便捷。在这一前提下，企业在现有的固定预算基础上，能够通过构建信息平台的方式完善自身的预算编制方法。在数据的支持下，企业管理人员可运用滚动预算法，对运营发展过程中可能存在的风险进行预判，为企业稳定发展奠定良好的基础。

（四）加大预算执行管理力度

预算执行是企业预算管理的重要内容之一，要想确保预算编制内容得以有效落实，企业必须要加大预算执行管理力度。首先，企业应结合实际情况，成立专门的监管队伍，对企业的预算编制及执行情况进行追踪，并及时反馈给上级部门，以辅助管理人员做出科学决策。其次，企业需要构建完善的预算执行管理体系，通过制度手段，有效约束各级人员的工作行为，避免违规行为，确保预算落到实处，提升预算执行管理水平。最后，企业应从战略发展角度着手，在明确预算管理考核目标的基础上，细化考核监督标准，对预算管理目标的实施情况进行考核监督，确保预算执行管理工作能落到实处，避免出现预算流于形式的情况，保证企业战略目标得以顺利实现。

（五）构建完善可行的预算考核体系

企业还需要结合预算管理的要求，构建完善、科学的考核体系，对预算执行管理结果进行考核，同时应注意选择合适的考核方式，提升企业预算管理水平。另外，通过预算考核，企业能约束企业员工的行为，并将考核结果与员工的薪酬挂钩，调动其工作积极性和主动性，促使内部人员积极参与到企业预算管理中，促进企业预算管理水平的提升。

六、结语

总之，预算编制与预算执行管理是企业整体管理的关键环节，决定着企业的综合实力。企业管理层应重视预算管理，做好预算编制与预算执行管理工作，不断完善和优化企业预算管理模式，切实提升企业整体管理水平，为企业发展战略目标的实现奠定良好的基础。

【作者简介】黄莉华（1973—），女，江西南昌人，本科，会计师，萍乡萍钢安源钢铁有限公司，研究方向为钢铁企业全面预算管理。